

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BUSINESS CASE**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN  
PARA CLIENTES EN MERCADEO B2B**

**DIANA CAROLINA LUNA DIAGO**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:**  
**PhD. GERMAN CONTRERAS RAMIREZ**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

**MARZO, 2018**

---

**Firma de Jurado**

---

**Firma de Jurado**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

MARZO, 2018

## Contenido

1.	Introducción .....	4
2.	Marco teórico .....	5
3.	Contexto .....	12
	3.1. Gestión de información en Phoenix Contact .....	12
	3.2. Objetivos .....	15
	3.3. Alternativas .....	16
	3.4. Oferta local .....	17
	3.5. Oferta de CRM .....	17
	3.6. Inversión .....	19
4.	Cronograma .....	21
5.	Indicadores .....	22
6.	Conclusiones .....	23
7.	Referencias .....	25

## **1. Introducción**

El mercadeo B2B presenta grandes retos a las compañías en el mundo actual. El saber administrar los recursos y direccionar apropiadamente a la fuerza de ventas, constituyen algunas de las actividades más relevantes en la empresa.

Es por eso por lo que, a través del estudio de este Business Case, se pretende evaluar los beneficios de la implementación de una herramienta tecnológica para la gestión de la información de clientes, oportunidades y procesos.

Dentro de los objetivos de este estudio se busca:

- Identificar las principales características del mercadeo B2B
- Conocer los principales retos de las compañías del B2B
- Investigar las herramientas disponibles en el mercado para gestión de información comercial
- Evaluar posibles proveedores de una herramienta CRM
- Establecer un plan de trabajo basado en requerimientos y tiempo de implementación
- Identificar los principales indicadores a analizar

Se espera que con la información aquí contemplada la compañía Phoenix Contact pueda determinar si realiza o no la inversión en un software CRM ajustado a sus requerimientos.

## 2. Marco Teórico

En un planeta cada vez más globalizado, donde las fronteras comerciales tienden a superarse, es más común escuchar el término B2B (Business-to-Business) aplicado al comercio entre empresas, pero ¿en qué consiste realmente?

En los años 70 Frederick Webster acuñó la terminología Marketing Industrial o B2B para referirse al intercambio de documentos electrónicos de compra y venta de productos entre las compañías. La definición fue evolucionando a medida que el comercio electrónico y los pagos online se masificaban, siendo la tecnología el *driver* a un contexto más integral del B2B.

*Business Dictionary* brinda una definición más técnica del B2B:

Comercio entre empresas (y no entre empresas y consumidores), caracterizado por (1) volúmenes relativamente grandes, (2) precios competitivos y estables, (3) plazos de entrega rápidos y, a menudo, (4) por pagos diferidos. En general, el comercio al por mayor es B2B y el comercio minorista es B2C.

Un ejemplo de B2B pueden ser el modelo de negocio de DHL, compañía global de transporte de mercancías la cual brinda servicios corporativos, así como atención al consumidor final. Otro es el caso de Mercedes Benz que, aparte de fabricar sus propios vehículos, también vende motores y partes a diferentes fabricantes.

Para entender mejor este modelo de negocio B2B, se establecen algunas comparaciones con el ya conocido B2C. El primero, adquiere ciertas complicaciones adicionales al conocido B2C, ya que parte fundamental del desarrollo de producto radica en un *feedback* continuo de los consumidores. Al tratarse de comercio entre compañías, la manera de obtener este *feedback* es un poco más compleja ya que la relación con el consumidor no es directa. En adición, para llegar a los decisores de las compañías cliente, las estrategias de mercadeo requieren tácticas más agresivas desde el punto de vista del relacionamiento a largo plazo, no solo con una persona específica sino con todos los niveles de la organización que influyen en la decisión.

Así mismo, en la Tabla 1 se presenta las diferencias entre los dos modelos (Miller, 2011).

**Tabla 1. B2C Vs B2B**

	<b>B2C</b>	<b>B2B</b>
Mercado objetivo	Consumidores	Empresas
Tamaño del Mercado	Grande	Pequeño y enfocado
Detonantes	Producto	Relaciones
Duración del ciclo de ventas	Corta	Larga
Proceso de compra	Un solo paso	Múltiples pasos
¿Qué crea identidad de marca?	Imágenes repetidas	Relaciones personales
¿Qué genera conciencia de marca?	Merchandising y promoción	Educación y contactos personales
¿Qué impulsa la decisión de compra?	Precio, estatus y deseo (decisión emocional)	Valor para el negocio (decisión racional)

Fuente (Miller, 2011)

Por lo regular, el tamaño de mercado para una estrategia B2B es más reducido comparado con un mercado B2C, pero de la misma manera, al ser más pequeño en la mayoría de los casos es más fácil de segmentar. Identificar correctamente el segmento objetivo es fundamental en cualquier estrategia de mercado. Una vez se define el posicionamiento deseado y la promesa de valor hacia la compañía cliente y sus decisores, es posible ir de lo general a lo particular.

Asimismo, Mesonero (2012), menciona otros factores a tener en cuenta en negociaciones B2B, como, por ejemplo:

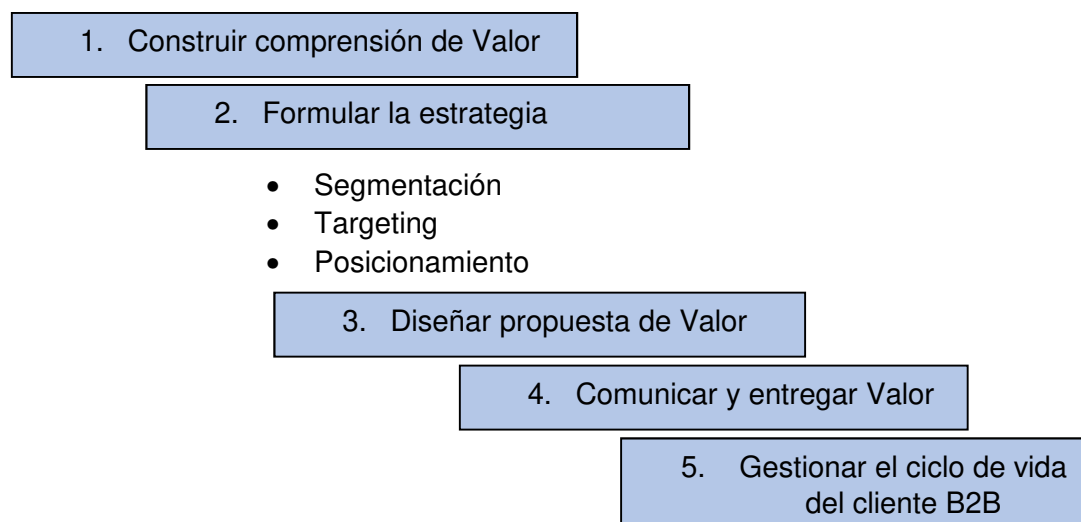
- Existe una alta concentración del poder de compra, ya que se cuenta con un número reducido de compradores.
- Se establece una relación estrecha entre vendedores y compradores basado en la generación de confianza y el relacionamiento.
- Los compradores deben tener un buen conocimiento de las operaciones y objetivos de la compañía, lo que implica un nivel de profesionalismo en la posición de compras.
- La demanda es derivada. La empresa oferente puede influir en menor medida en la demanda de su empresa cliente, ya que esta última es movida únicamente por sus consumidores finales.
- Existen necesidades específicas debido a la usual complejidad del producto, con lo cual se limitan las interpretaciones, dado el riesgo que la compra implica para el proceso del cliente.

Por consiguiente, dentro de una sola compañía, dependiendo del nivel de complejidad de la negociación, es posible encontrar que varias personas tienen injerencia en la toma de la decisión final de compra. Cada una de estas personas

tiene un conjunto de rasgos comportamentales diferentes, así como diferentes niveles de responsabilidad. Se puede encontrar al asesor financiero, el asesor técnico, el usuario final, el comprador, entre muchos otros. Conocer sus motivadores es fundamental para definir una estrategia de comunicación adaptada a cada circunstancia. En este punto es clave contar con una fuerza de ventas profesional y capacitada, para promover los diferenciadores y ventajas del producto/servicio de una manera clara durante la negociación. Además, la fuerza de ventas deberá dominar habilidades comunicativas tales, que permitan generar la confianza suficiente para que el interlocutor comparta de manera abierta sus necesidades e inquietudes. De esta forma, se supera la aplicación de una metodología netamente técnica.

Por otra parte, es frecuente pensar que en los mercados B2B el nivel de satisfacción del cliente, visto desde los diferentes actores en la toma de decisiones, puede ser obtenido a través de encuestas con objetivos netamente cualitativos. Sin embargo, en una entrevista la Business News Daily, realizada a Harry Bunn, presidente de la firma Ronin Corp, este resalta la importancia de la experiencia del cliente no solo como métrica (Fallon, 2014). Recomienda, además, la implementación de una cultura centrada en el cliente para mejorar continuamente el servicio y la atención, sin dejar de lado los datos cuantitativos que ayudarán a identificar puntos débiles para la toma de acciones correctivas inmediatas.

Por otro lado, “En la práctica del Mercadeo de Negocios, es esencial la gestión de un proceso para comprender, crear y entregar valor de forma rentable; siguiendo un esquema de entrega de valor como el que se muestra a continuación en la Figura 1.” (Lilien & Grewal, 2012, pp. 17).



Fuente: Elaboración propia a partir de Handbook on Business to Business Marketing

**Figura 1.** Esquema de entrega de valor en B2B

A pesar de que estas etapas sean similares a las implementadas en B2C, las diferencias emergen en el desarrollo de cada una de ellas. Estas diferencias muestran que, en el B2B, es necesario comunicar valor a toda la organización, entendiendo sus objetivos en el corto y largo plazo, además de comunicar la estrategia a las personas dentro de una compañía. Es por eso por lo que la comprensión de Valor debe permear toda la organización. Esto significa que cada uno de los colaboradores debe comprender qué es lo que se promete a los clientes como Valor y no solo como un concepto conocido únicamente, por los directivos. Ahora bien, el conocimiento del mercado en el que la compañía se desenvuelve permite identificar necesidades desatendidas que, junto con los diferenciadores y los valores que ofrece, acentúan los diferentes segmentos para seleccionar a quien se dirigirán y de qué manera se espera que perciban a la empresa. Para el mercadeo B2B los segmentos pueden definirse por clústeres de empresas, su tamaño, el objetivo de la empresa, su ubicación, entre otros.

Una vez identificadas las expectativas del cliente objetivo, es hora de combinarlas con los atributos del producto o servicio y las ventajas competitivas. El resultado será una Propuesta de Valor coherente.

Luego de definir esta propuesta de Valor, el paso a seguir es la comunicación de esta propuesta al público objetivo. En el mercadeo B2B, esta comunicación tiene ciertas complejidades. La manera de comunicar un mensaje debe ser flexible según a quién se quiere impactar. Como se mencionó previamente, dentro de la cadena de decisión de compra puede haber tantos eslabones como compleja sea la selección de un producto o servicio. Para cada uno de ellos, el mensaje deberá ser transmitido utilizando el lenguaje apropiado, a través del medio idóneo, en el momento adecuado. Por ejemplo, en el B2C los medios como la televisión y la radio son canales altamente efectivos para llegar al consumidor final, sin embargo, no lo son en el B2B; para este modelo, los canales especializados brindan herramientas más efectivas para llegar a las compañías según el segmento en el que se encuentren.

Los canales especializados permiten que la compañía llegue a audiencias muy bien segmentadas, incluso al punto de identificar las responsabilidades de sus consumidores. Es en estos reducidos segmentos, donde los competidores buscan atraer los clientes de las maneras más diversas, sin embargo, el contenido de las comunicaciones debe ser lo suficientemente relevante, actualizado y portador de valor con el objeto de captar a la audiencia en la búsqueda de más información.

El Content Marketing Institute en su informe anual del 2016 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America, rankea los métodos para la comunicación de contenido, según una encuesta realizada entre sus asociados y respectivos clientes; los resultados muestran medios de comunicación tan variados como variado el segmento objetivo. Por ejemplo, como se muestra en la Figura 2, las Redes Sociales, brindan el espacio para publicar contenido actualizado sin realizar



demasiada inversión económica; si el contenido es del interés de la audiencia puede incluso llegar a viralizarse.



**Figura 2.** Uso de Tácticas para comunicar Marketing de Contenido

Aunque los medios especializados juegan un importante rol para comunicar valor, el contacto personal y las habilidades de cada vendedor siguen siendo los puntos más críticos para transmitir el valor. Además, se requiere de un conocimiento técnico acerca del producto o servicio que involucre ventajas y desventajas frente a la competencia, y especialmente, que determine cuáles son los atributos que pueden dar más valor al cliente. Es así como el vendedor debe dominar una serie de habilidades blandas que le permitan ser más exitoso en su labor. Considerando que el vendedor es la cara de la compañía frente al cliente, su sensibilidad para escucharlos y entender sus expectativas, le posibilita interpretarlas de la mejor manera y conectarlas con la oferta de la compañía para presentar una propuesta más asertiva. Del mismo modo, el vendedor debe tener la capacidad de comunicarse con todos los niveles de una organización ya que en B2B, en numerosas oportunidades, el usuario del producto o servicio no es precisamente la persona que autoriza la compra. Por consiguiente, el vendedor debe exponer su propuesta al personal del área técnica, de compras, finanzas, gerencias, entre

muchas otras áreas y, para cada una de ellas, el mensaje debe ser presentado con la terminología adecuada según los intereses del interlocutor.

Es claro que los clientes del B2B presentan organizaciones y situaciones muy diferentes que los clientes en B2C; muestra de ello son los ciclos por los que transitan. Según el nivel de conocimiento que tenga el cliente acerca del producto o servicio, se pueden presentar diferentes etapas en el relacionamiento con la compañía que van desde la completa apatía, pasando por la curiosidad y la búsqueda de más información, luego una etapa de disposición a recibir consultoría y a proponer él mismo algunas soluciones, hasta la confianza plena sobre el portafolio que se le propone. El vendedor, por ende, deberá conocer la etapa del ciclo de vida de su cliente para asegurar la implementación adecuada de estrategias de introducción, penetración, reconocimiento o fidelización según aplique.

Por consiguiente, conviene que el ciclo de vida del cliente, así como el de las oportunidades de negocio se encuentren supervisados de manera continua para garantizar la ejecución de las estrategias comerciales en el tiempo justo. Con este fin es necesario pensar en herramientas que permitan la correcta gestión de datos, dada la gran cantidad de información que puede surgir solo de un cliente. El uso de estas herramientas también depende del tamaño de la empresa; a veces puede bastar un diseño básico en Excel para empresas pequeñas, pero a medida que la compañía se expande, herramientas software más sofisticadas toman relevancia.

Por otra parte, también se requiere conocer con claridad las necesidades de la compañía, para identificar cuál es la herramienta de gestión de clientes que mejor se adapta a la operación. La gestión del cliente puede ser abordada desde todas las áreas de la compañía, estas pueden ser:

- Área Comercial
- Área de Mercadeo
- Área de Logística
- *Call Center*
- Servicio Postventa
- Inventarios
- Entre otras

De igual forma, las herramientas disponibles permiten la adición de módulos funcionales según las necesidades y la evolución de la empresa. Un buen comienzo puede ser la gestión de oportunidades y relaciones con el cliente desde el área comercial. En este caso, las funcionales de un software de gestión de oportunidades apoyado en CRM – Customer Relationship Manager – pueden incluir, pero no limitarse a los módulos mostrados en la Figura 3.



Fuente: Cratio

**Figura 3.** Ciclo de proceso CRM enfocado a gestión de oportunidades

Algunas de las ventajas más representativas que se pueden evidenciar por el manejo organizado de la información a través de CRM son por ejemplo, mayor información para poder calificar las oportunidades y los clientes; mejora en la eficiencia del área comercial ya que pueden priorizar las actividades según el tipo de cliente y oportunidad; asignación oportuna de las estrategias comerciales según la etapa de negociación; identificación de tendencias gracias al análisis gráfico de los recursos invertidos; seguimiento a indicadores de ventas; planeación de actividades de mercadeo; entre otros.

### **3. Contexto**

Phoenix Contact GmbH. de Alemania con más de 90 años de trayectoria en el desarrollo de tecnología enfocada al sector industrial, reportó ventas a nivel mundial superiores a 1,97 millones de euros en 1997. La compañía le ha apuntado en los últimos 20 años a la expansión internacional, con más de 10 fábricas y 80 filiales a nivel mundial, de esta manera busca ganar mercado en las regiones por fuera de Europa apoyándose en la innovación y calidad de sus soluciones.

Es así, como en 2015 se inauguró la subsidiaria en Colombia, la cuarta en Latinoamérica después de Brasil, Argentina y Chile. Actualmente, Phoenix Colombia cuenta con más de 20 empleados y facturación anual superior a los 12 mil millones de pesos. El crecimiento y los buenos resultados en facturación se atribuyen principalmente al equipo profesional de vendedores quienes, en su totalidad ingenieros, combinan la venta consultiva con la experiencia en el área técnica. Sin embargo, al estar basado en un modelo de negocio B2B, en el que incluso el 40% de las negociaciones se llevan a cabo a través de distribuidores de la marca; en ocasiones el seguimiento a las oportunidades se ve alterado dada la falta de comunicación frecuente con el cliente, repercutiendo directamente en pérdida de negociaciones.

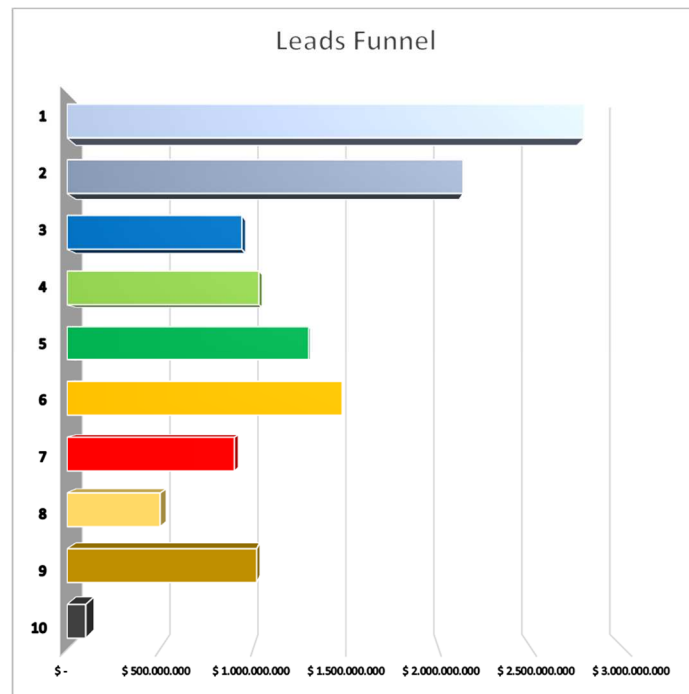
Ahora, los directivos enfrentan la necesidad de evaluar la inversión en herramientas que permitan la gestión de información para los vendedores y simplificar el seguimiento de los indicadores de ventas.

#### **3.1. Gestión de información en Phoenix Contact**

Desde su inauguración en 2015, la compañía ha replicado la estructura de ventas de las otras subsidiarias de Latinoamérica, esto es, Key Account Managers para cada vertical de mercado en la ciudad de Bogotá y Asesores Regionales para las ciudades intermedias como Cali, Barranquilla y Medellín. Cada Ingeniero de Ventas es responsable de una meta de facturación que oscila entre los 1500 y 2000 millones de pesos según el tipo de clientes a cargo.

Phoenix Contact tiene la premisa de no realizar negociaciones en directo con el cliente final, pero, realiza todo el proceso de venta consultiva para direccionar finalmente la venta a través del distribuidor de confianza del cliente final. Este proceso de venta consultiva involucra detección de la oportunidad, identificación de los actores clave dentro de la compañía cliente, levantamiento de la información técnica y de abastecimiento, y presentación de la propuesta a través del distribuidor.

Debido al gran número de oportunidades de negocio que puede tener un asesor, desde 2015 se creó un macro en Excel que permite el relacionamiento de cada oportunidad en formato de Embudo de Ventas como se muestra en la Figura 4, para el seguimiento semanal.



Funnel Stage	Descripción	Hit Rate	Cantidad Cotizaciones (%)	Valores Cotizados (Pesos)	Parcial VS Total
1	Identificación de los actores claves del proyecto o empresa	10%	19%	\$ 2.783.000.000	23%
2	Presentación de una oferta para presupuesto	30%	17%	\$ 2.130.000.000	18%
3	Evaluación del cliente del proyecto busca informarse mejor	50%	15%	\$ 940.000.000	8%
4	Presentación de una oferta para asignar en 3 mes	70%	11%	\$ 1.032.000.000	9%
5	Presentación de una oferta para asignar en 1 mes	80%	9%	\$ 1.300.000.000	11%
6	Negociación de la propuesta comercial	90%	7%	\$ 1.480.000.000	12%
7	Aprobado	100%	6%	\$ 900.000.000	7%
8	Entregado	100%	4%	\$ 500.000.000	4%
9	Facturado	100%	11%	\$ 1.020.000.000	8%
10	Asignado a otro	0%	2%	\$ 100.000.000	1%
Total			100%	\$ 12.085.000.000	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.** Embudo de oportunidades

Con el embudo de ventas lo que se busca es generar trazabilidad de las oportunidades detectadas, así como identificar que oportunidades requieren acción inmediata y que tipo de acción. Además, con el seguimiento apropiado por parte del asesor, es posible predecir el nivel de facturación mes a mes. Más que una herramienta de seguimiento y control se pretende del uso de esta como una herramienta de gestión.

Gracias a la macro de Excel, fue posible llevar la trazabilidad de oportunidades en los primeros años de la subsidiaria; no obstante, al incrementar la cantidad de información que el asesor debe ingresar, el tiempo que este último debe dedicar a actualizar el archivo, también incrementa, repercutiendo en menor tiempo del asesor en actividades de generación de negocios, pero más tiempo en labores administrativas.

Si consideramos que cada asesor debe realizar en promedio 25 visitas a la semana de las cuales, por experiencia del modelo de negocio, se espera obtener por lo menos 15 nuevas oportunidades, esto quiere decir que al mes se deben ingresar 60 nuevas oportunidades con la respectiva información de asignación de contactos y objeto del negocio. En adición, el asesor asigna la probabilidad de aprobación del negocio según su criterio, así lo hace con cada una de las 720 oportunidades del último año, bastante desgastante si lo que se busca es que su labor este enfocada en la generación de nuevas oportunidades y consecución de las órdenes de compra.

Es así como en el primer semestre del 2018, la compañía se encuentra un 15% por debajo de las ventas 2017 para la misma época. Visto que, ahora los asesores comerciales deben pasar más tiempo en la oficina realizando un análisis de las oportunidades y actualización de la información, la compañía atribuye el descenso en ventas a la disminución del tiempo en campo y búsqueda de nuevas oportunidades por parte de los asesores. Por ejemplo, la Tabla 2 muestra un compendio de la información incluida en la macro en los últimos 4 años, y muestra el incremento en la cantidad de información a ser administrada.

**Tabla 2.** Comportamiento de la macro de Excel

Indicador	2015	2016	2017	Proyección 2018
# de asesores	4	4	6	7
# total de oportunidades ingresadas	840	1920	3600	5040
# de oportunidades por asesor/mes	30	30	40	60
# oportunidades con orden de compra	268	684	900	1512
Valor promedio de oportunidad en Millones de Pesos	\$ 10	\$ 12	\$ 12	\$ 13

Por otra parte, la información ingresada en el archivo de Excel podría ser tomada como un input por el área de mercadeo para programar las actividades en torno a los clientes relacionados como, por ejemplo, workshops en las instalaciones del cliente que busquen aclarar dudas relacionadas con una oferta presentada previamente, o relacionadas con la tendencia, planes de comunicación que busquen promover productos nuevos y generar nuevas oportunidades en torno a ello. Aun así, la información del Excel no es lo suficientemente confiable como para tomar decisiones de mercadeo, cada vez, es necesario acudir al grupo de ventas para obtener información actualizada, pero al mismo tiempo muy particular, lo que dificulta la identificación de tendencias o el manejo centralizado de la información.

Es así como se identifican dos necesidades puntuales para gestionar la información de los clientes, una, desde el punto de vista del Área de Ventas para poder actualizar de manera más ágil la información de los clientes y oportunidades, y la segunda desde el Área de Mercadeo ya que requiere información actualizada y en línea de los requerimientos de los clientes para generar estrategias y acciones de mercadeo en pro de incrementar la oportunidad de cierre de negociaciones.

### **3.2. Objetivos**

Los directivos de Phoenix Contact reconocen la necesidad de inversión en una tecnología que le permita a su grupo de ventas ser más eficiente con la gestión de información de los clientes y oportunidades; en ese contexto se presentan alternativas que van desde el desarrollo a la medida hasta software reconocido para este fin. Sin embargo, el primer paso para evaluar posibles oferentes es realizar un diagnóstico interno para identificar los objetivos de la iniciativa.

Es en ese momento donde el grupo de ventas y mercadeo con el liderazgo del Gerente General, evalúan sus necesidades y se definen los siguientes objetivos:

#### Objetivo General:

Implementar en el transcurso de 6 meses, un sistema para la gestión de información de clientes y oportunidades, el cual sea de actualización en línea y genere reportes para el área de ventas y mercadeo.

#### Objetivos Específicos:

- Lograr una mejora en la eficiencia de las actividades del comercial
- Generar una constancia por parte del comercial en el seguimiento de los indicadores

- Identificar las necesidades de actividades de mercadeo según la etapa de la oportunidad
- Incrementar el porcentaje de cumplimiento de presupuestos de ventas
- Fortalecer el relacionamiento con los clientes objetivo
- Cubrir en mayor medida los diferentes actores dentro de los clientes objetivo
- Definir con mayor certeza los segmentos de clientes
- Reconocer las tendencias del comportamiento de los clientes
- Generar una hoja única de cliente

### 3.3. Alternativas

Aunque Phoenix Contact ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos 3 años, es claro que, dado el crecimiento de su estructura comercial, se requieren herramientas adicionales que permita la gestión de clientes y oportunidades al mismo ritmo. Es en este momento donde el Gerente General enfrenta dos alternativas para brindar una solución a la necesidad de una herramienta de alta eficiencia.

La primera alternativa, es la contratación de una compañía local de desarrollo de software para el diseño e implementación de una herramienta a la medida. De esta manera, las soluciones que se plantean a los requerimientos de la empresa estarían desligados de cualquier preconcepción de cómo x o y compañía lo han solucionado previamente y se enfoca únicamente en las necesidades de la empresa.

El beneficio de esta alternativa radica principalmente en la flexibilidad que brinda el trabajar con desarrolladores de código abierto, lo que les brinda la oportunidad de desarrollar alternativas innovadoras a la necesidad de la empresa, lo que podría incluso brindar ventajas frente a la competencia según impacte la eficiencia del grupo comercial.

Por otra parte, una desventaja bastante representativa, es el tiempo que podría tomar este desarrollo, ya que la falta de experiencia de este tipo de compañías en el desarrollo de herramientas para la gestión de información comercial implicaría un tiempo de aprendizaje de los procesos internos para posteriormente proponer una solución.

La segunda alternativa, se basa en la contratación de una compañía de implementación de software CRM. Este tipo de compañías se catalogan como *partners* de las grandes corporaciones de software como Microsoft y Linux entre otras, actúan en su nombre y reciben el soporte de casa matriz para sus desarrollos. La solución que brindan es modular, es decir funcionalidades preconcebidas según el área de la empresa a impactar.



Como principal ventaja de esta alternativa, se presenta el corto tiempo de desarrollo ya que lo principal es identificar los módulos requeridos y la aplicación de las pequeñas modificaciones necesarias para poder implementarlo a la compañía. Además, es posible contrarrestar la experiencia de la compañía en el desarrollo de proyectos similares, lo que brinda una mayor confianza en el momento de escoger el proveedor adecuado.

Aunque, el tiempo es una ventaja considerable, la flexibilidad de esta solución es mínima así que probablemente existan necesidades que no puedan ser suplidas en un 100% y por el contrario deban ser las necesidades de la empresa las que se adapten a la oferta de los módulos disponibles del CRM.

Las dos alternativas parecen tener pros y contras que las hacen viables desde el punto de vista de los requerimientos de la empresa. El riesgo está en que los resultados solo podrán evaluarse en el mediano plazo, una vez el grupo comercial interactúe con la herramienta y se analice la facturación derivada de la eficiencia que esta genera.

### **3.4. La oferta local**

Según la revista Dinero, para finales del 2016 existían en Colombia cerca de 1300 *start ups* dedicadas al desarrollo de software, con ventas anuales que superan los 8,9 billones de pesos, por supuesto, el enfoque de cada una varía según el segmento objetivo. Los productos van desde el desarrollo de software para infraestructura de peajes, hasta desarrollos de realidad virtual. Según Fedesoft, estima que aproximadamente el 40,9% de esas empresas realizan desarrollo para gestión de información y comunicación.

Así pues, encontrar una compañía que realice desarrollo local para gestión de información, no será difícil, el paso siguiente consiste en seleccionar un proveedor con una propuesta adaptada a las necesidades de la empresa.

### **3.5. Oferta de CRM**

Actualmente la oferta de sistemas CRM es muy variada ya que se encuentran en el mercado software gratuitos con funciones básicas, hasta herramientas mucho más complejas pero que su valor se incrementa considerablemente. La selección apropiada de la herramienta depende de diversos factores como, por ejemplo, el número de usuarios, los módulos funcionales a implementar y el presupuesto definido para la inversión. Usualmente un CRM ofrece cuatro módulos funcionales

básicos y sobre los cuales la compañía decide cuales implementar, implementarlos de manera escalable o implementarlos todos desde un principio, estos son marketing, ventas, pedidos y soporte al cliente como se muestra en la Figura 5, aunque también es posible adicionar módulos de finanzas y planificación entre otros.



**Figura 5.** Módulos funcionales del CRM

Según el software comparador Capterra, el cual evaluó diferentes factores de las herramientas CRM cómo la cantidad de clientes y usuarios, la cantidad de reseñas y seguidores en redes sociales; concluyó que Salesforce es el CRM más popular con una calificación de 87 sobre una escala de 100, seguido por Zoho, Odoo y Microsoft Dynamics con 81, 72 y 62 puntos respectivamente. En adición, compañías como Microsoft Dynamics están incursionando en la integración de algunos módulos con redes sociales como LinkedIn y de esta manera también desarrollar el marketing relacional.

Cómo se mencionó previamente, existen paquetes básicos para compañías con pocos requerimientos; sin embargo, mientras más grande sea la compañía y complejas sus operaciones, requerirá un mayor nivel de personalización a sus requerimientos, de ahí la importancia de contactar al proveedor de CRM para recibir una asesoría a la medida. Además, muchas de estas compañías ofrecen periodos de prueba gratuitos para algunas compañías con el fin de generar familiaridad con la interfaz del usuario y determinar que otras herramientas deberán ser tenidas en cuenta para integrar el CRM 100% a la operación. Además, la mayoría ofrece paquetes muy interesantes para pequeñas y medianas empresas que oscilan desde los \$5 USD mensuales por usuario con funcionalidades limitadas.

### 3.6. Inversión

Tomando en consideración los requerimientos actuales de Phoenix Contact, en la Figura 6 se definen las siguientes necesidades para 15 usuarios:



**Figura 6.** Requerimientos funcionales Phoenix Contact

Adicionalmente, se define la necesidad de evaluar dos tipos de propuestas. La primera, contempla el desarrollo del CRM de Microsoft Dynamics; la segunda, consta de una propuesta de desarrolladores locales sobre software propio. A continuación, se presenta una tabla comparativa de las propuestas comerciales.

**Tabla 3.** Comparativo de precios propuesta CRM

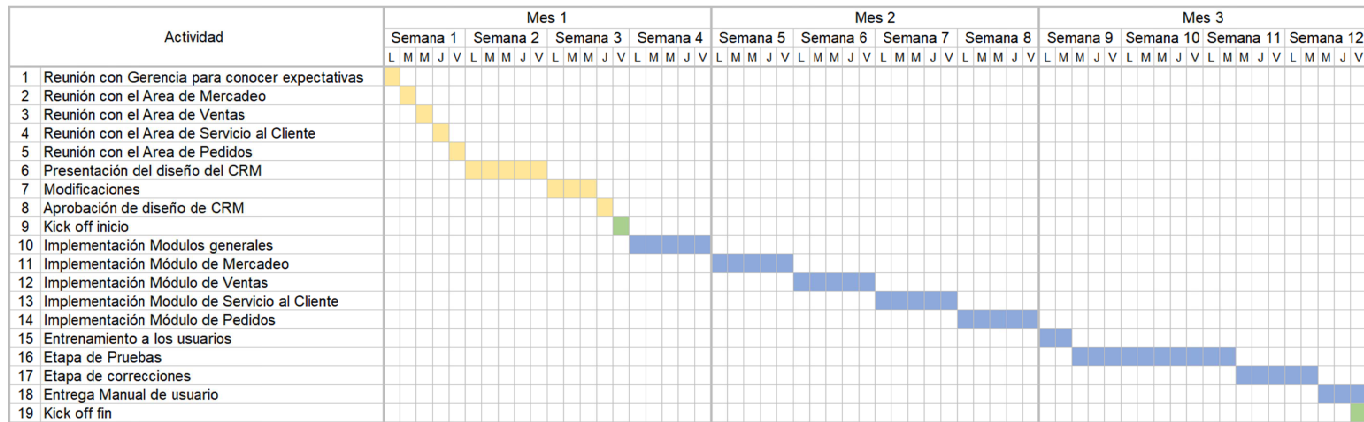
Módulo	Funcionalidad	Microsoft Dynamics	Desarrollo Local
Marketing	Reportes	\$ 7.840.000	\$ 7.980.000
	Campañas de Correo		
	Análisis de ventas por campaña		
	Segmentación		
	Inventario		
Ventas	Gestión de base de datos	\$ 10.912.000	\$ 12.640.000
	Pronóstico de ventas		
	Túnel de oportunidades		
	Reportes		
	Agenda		
Servicio al cliente	Apertura de casos	\$ 4.560.000	\$ 5.320.000
	Tracking de soluciones		
Pedidos	Trámite de pedidos	\$ 3.240.000	\$ 2.660.000
	Facturación		
	Despachos		
Adicionales	Soporte 1 año	\$ 7.000.000	\$ 6.000.000
	Capacitación manejo plataforma		\$ 5.200.000
	Hosting		\$ 3.000.000
	Tiempo de Desarrollo	3 meses	6 meses
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 33.552.000</b>	<b>\$ 42.800.000</b>

Según el análisis comparativo de las propuestas comerciales mostrado en la Tabla 3, se evidencian algunas características adicionales como lo son el tiempo de desarrollo, el entrenamiento al personal de la compañía para el uso de la herramienta y el hosting. En estos últimos aspectos es posible deducir que dado el tamaño de la compañía integradora de Microsoft Dynamics actividades como el entrenamiento al personal y el hosting, pueden diferirse mejor en el costo del proyecto afectando en menor medida al cliente final. Por otro lado, al ser menor el tiempo de desarrollo, permite que la compañía identifique beneficios en el corto plazo.

Asimismo, para la determinación del proponente, se toma en consideración la experiencia de proyectos ejecutados en compañías similares en tamaño y estructura, lo que arroja como resultado un total de 12 proyectos para Microsoft Dynamics y cuatro (4) proyectos para el desarrollador local.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere implementar la herramienta Microsoft Dynamics dada la oferta económica y el respaldo de la compañía integradora del sistema.

**Tabla 4.** Cronograma de implementación del Proyecto



## 5. Indicadores

Se debe tener en cuenta que el grupo comercial representa uno de los actores clave en el funcionamiento exitoso de un CRM, dado que el vendedor es la persona que tiene contacto con más frecuencia con los clientes y quien puede ingresar la información más relevante y actualizada al sistema.

Es así como cada una de las personas involucradas en el proceso tiene una responsabilidad, funcionan como clientes internos de otras áreas.

Para evaluar el correcto funcionamiento de un software CRM, en la Figura 7 se definen ciertas métricas e indicadores para cada uno de los módulos implementados; estos pueden ser:

Marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>•Embudo de ventas</li><li>•Ventas por línea de producto</li><li>•Ventas por regional</li><li>•Costo de adquisición de un cliente</li><li>•Tasa de deserción de clientes (bajas/total clientes)</li><li>•Tasa de retención de clientes (clientes retenidos/total clientes)</li><li>•Ventas generadas a raíz de ejecución campañas</li><li>•Rendimiento de cada vendedor</li><li>•Segmentación de clientes según nivel de facturación/frecuencia de compra</li></ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cumplimiento de presupuesto mensual/anual (Facturación/Meta)</li><li>•Cálculo de probabilidad de cierre de oportunidades según túnel</li><li>•Hit rate (Ofertas conseguidas/Ofertas Presentadas)</li><li>•Ratio de Clientes Nuevos/Clientes Totales</li><li>•Nº visitas/Clientes Totales</li><li>•Tiempo medio en cierre de oportunidades</li></ul>
Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tiempo medio de respuesta a las solicitudes</li><li>•Tasa de solicitudes solucionadas en primer contacto</li><li>•Tipo de solicitud de garantía</li><li>•Tasa de cubrimiento de garantías</li></ul>
Pedidos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tiempo medio en el trámite de un pedido</li><li>•Facturación semanal/mensual/anual</li><li>•Costo medio de transporte terrestre</li></ul>

**Figura 7.** Indicadores por área

## 6. Conclusiones

Gracias a los datos analizados en el desarrollo de este Business Case se puede concluir lo siguiente:

El mercadeo B2B le exige al grupo comercial generar un relacionamiento más fuerte con las personas dentro de una organización, con el objeto de cubrir todos los posibles decisores.

Es así como para lograr una correcta gestión de la información obtenida de los clientes, es necesario el aprovechamiento de herramientas tecnológicas que permitan la interpretación a tiempo y de manera más ágil.

En B2B, por ejemplo, se ha fortalecido la tendencia de generar Marketing de Contenido, información de interés que no busca solo la transmisión de contenido comercial sino también práctico e innovador; para este caso, las redes sociales se han convertido en el ecosistema perfecto para brindar información actual acorde a los principios y objetivos de la empresa.

Por otra parte, Colombia se posiciona como uno de los países con mayor inversión extranjera en los últimos 10 años dado el clima de confianza de los últimos gobiernos y sus políticas que incentivan la inversión en el país, atrayendo los últimos años compañías como Phoenix Contact que ven con positivista el mercado colombiano y apuestan al desarrollo del sector industrial.

Del mismo modo, la fuerza de ventas del B2B, deberá contar con herramientas tecnológicas que le permitan desarrollar su labor de manera asertiva y eficiente. La correcta organización de los datos de contacto de los clientes, la clasificación del cliente dentro de la segmentación de la empresa, el registro de oportunidades y seguimiento a las mismas; son algunas de las actividades a ejecutarse en el tiempo justo con los recursos adecuados para garantizar la consecución del presupuesto a la vez que se promueve el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

Asimismo, se ha generado el concepto de CRM – Customer Relationship Management, que por medio de diversos módulos de software permite gestionar la información más relevante en torno al relacionamiento con el cliente. Estos módulos pueden incluir: Marketing, Ventas, Servicio al cliente, Pedidos, aunque no están limitados solamente a estos.

En cuanto a la oferta de CRM en el mercado, es posible encontrar gran cantidad de desarrolladores y sus subsecuentes compañías integradoras de sistemas. Para determinar cuál es la mejor opción para la compañía, conviene identificar el tamaño

de los requerimientos, así como el tipo de aplicación. Los costos son muy variados y un diagnóstico apropiado permite una mejor inversión.

Para el caso de Phoenix Contact se han evaluado dos propuestas de CRM, una, Microsoft Dynamics y la otra, desarrollo local. Considerando el cumplimiento de los requisitos, la oferta económica, el tiempo de desarrollo y la experiencia en compañías similares, se ha optado por la primera alternativa Microsoft Dynamics.

Se calcula un tiempo de desarrollo aproximado a tres (3), meses durante los cuales se involucra el diagnóstico de cada una de las áreas, la implementación de los módulos y posterior capacitación y seguimiento.

Es así como con la implementación del software Microsoft Dynamics se espera poder gestionar los diferentes indicadores de cada área involucrada; impactando directamente en el servicio al cliente dada la mejora esperada en los procesos.

En el corto plazo la compañía espera una mejora en la efectividad de las ventas ya que se podrá llevar mejor trazabilidad de las oportunidades, así como las actividades a ejecutar para garantizar una mayor probabilidad de cierre.



## 7. Referencias

Business Dictionary. (2018). Definición de Business-to-Business. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/business-to-business-B2B.html>

Miller, M. (2011). The ultimate WEB Marketing Guide. Recuperado de <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780789741004/samplepages/0789741008.pdf>

Mesonero, M. (2012). Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=WLF5HFdPYt8C&dq=Marketing+industrial:+c%C3%B3mo+orientar+la+gesti%C3%B3n+comercial+a+la+relaci%C3%B3n+rentable+y+duradera+con+el+cliente%E2%80%9D&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=WLF5HFdPYt8C&dq=Marketing+industrial:+c%C3%B3mo+orientar+la+gesti%C3%B3n+comercial+a+la+relaci%C3%B3n+rentable+y+duradera+con+el+cliente%E2%80%9D&source=gbs_navlinks_s)

Fallon, N. (26 de septiembre de 2014). Business News Daily. For B2B Businesses, Customer Service Still Counts. Recuperado de <https://www.businessnewsdaily.com/7192-better-b2b-customer-service.html>

Lilien, G. & Grewal, R. (2012). Handbook on Business to Business Marketing. Recuperado de <https://www.e-elgar.com/shop/eeep/preview/book/isbn/9781781002445/>

Content Marketing Institute. (2016). 2016 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America. Recuperado de [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016\\_B2B\\_Report\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf)

Content Marketing Institute. (2018). 2016 Benchmarks, Budgets, and Trends—North America. Recuperado de [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018\\_B2B\\_Research\\_FINAL.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018_B2B_Research_FINAL.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2018). Boletín Técnico, Producto Interno Bruto (PIB). Primer Trimestre de 2018. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_ltrim18\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim18_produccion_y_gasto.pdf)

Ormaetxea, A. (2017). Expansión. Brasil y Argentina empujarán al alza el PIB latinoamericano en 2018. Recuperado de <http://www.expansion.com/latinoamerica/iberoamericana-empresarial/2017/12/18/5a36741de2704ed1728b459d.html>

Price Waterhouse Coopers. (2017). Una mirada al futuro: ¿Cómo cambiará el orden económico mundial para el 2050? Recuperado de [https://www.pwc.com/co/es/assets/document/el\\_mundo\\_en\\_2050.pdf](https://www.pwc.com/co/es/assets/document/el_mundo_en_2050.pdf)

Cratio. (2018). Lead Management System. Recuperado de <https://cratiocrm.com/features/lead-management-system/>

Fondo Monetario Internacional – FMI. (2018). Gross Domestic Product. World Economic Outlook Database. Consultado el 18 de julio de 2018. Recuperado de <http://www.imf.org/external/index.htm>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2018). Encuesta Mensual Manufacturera EMM, Encuesta Mensual de Comercio al por Menor EMCM. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/ses/ses\\_2018/Indicadores%20Coyunturales\\_12\\_07\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2018/Indicadores%20Coyunturales_12_07_2018.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). Colombia, 3er destino de inversión extranjera directa en 2016 en América Latina: UNCTAD. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38438/colombia\\_3er\\_destino\\_de\\_inversion\\_extranjera\\_directa\\_en\\_2016\\_en\\_america\\_latina\\_unctad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38438/colombia_3er_destino_de_inversion_extranjera_directa_en_2016_en_america_latina_unctad)

Global Trends. (2018). CRM's para tu empresa. Recuperado de <https://gtglobal.wordpress.com/2014/07/16/crms-para-tu-empresa/>

Capterra. (2017). The top 20 most popular CRM Software. Recuperado de <https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/#infographic>

El software se está convirtiendo en una locomotora de la economía. (8 de junio de 2016) Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aporte-del-mercado-de-la-fabricacion-de-software-en-la-economia-colombiana/226420>

¿Cómo es la industria de software y TI colombiana? (2014). Fedesoft. Recuperado de <https://fedesoft.org/noticias-fedesoft/como-es-la-industria-de-software-y-ti-colombiana/>